

RAPPORT



Menn som ikke liker karrierekvinner Hovedresultater fra en eksperimentell undersøkelse

Av Tarje Gaustad og Ketil Raknes, høyskolelektorer ved Markedshøyskolen



INTRODUKSJON

Glasstaket finnes fortsatt, selv i et av verdens mest likestilte land. Med utgangspunkt i en studie fra Harvard Business School gjennomførte Markedshøyskolen i samarbeid med Tankesmien Agenda i februar 2015 et eksperiment. Over 100 norske studenter fikk forelagt en historie om en suksessrik karrierejeger. I caset den ene halvdel av klassen fikk, het personen Hanna. I caset den andre halvdel av klassen fikk, het personen Hans.

Det er, så vidt vi vet, første gang en slik studie er blitt gjennomført i Norge. Resultatene er oppsiktsvekkende. På samme måte amerikanske studenter gjorde det for 15 år siden vurderer også norske studenter karrierekvinner og karrieremenn ulikt.



INNHOLD

1.	Sammendrag	4
2.	Gjennomføring	4
3.	Fordelen med et eksperimentelt undersøkelsesdesign	5
4.	Hovedresultater	5
5.	Resultattabeller	7
	Tabell 1: Totalresultater	8
	Tabell 2: Hva mener menn om Hans og Hanna	9
	Tabell 3: Hva mener kvinner om Hans og Hanna.....	10
6.	Diskusjon.....	11
7.	Litteratur.....	13
	Vedlegg 1: Case som ble lest av respondentene.....	14
	Vedlegg 2: Spørsmålene som ble stilt til respondentene	16



1. Sammendrag

At kvinner som gjør karriere i næringslivet møter andre krav og forventninger enn menn, er et omdiskutert fenomen. I boken *Lean In* påstår Facebook-sjef Sheryl Sandberg at «jo mer suksess en mann har, jo bedre likt er han av både kvinner og menn. Når en kvinne gjør suksess, blir hun dårligere likt av både kvinner og menn».

For å begrunne påstanden viser hun til en eksperimentell studie som ble gjort på amerikanske business-studenter ved Harvard første gang i 2003. De to forskerne Frank Flynn og Cameron Anderson presenterte studentene for et case som viste historien til en suksessfull entreprenør, basert på Silicon Valley-gründeren Heidi Roizen. De delte så klassen i to like deler. Den ene halvparten av klassen fikk den opprinnelige historien om Heidi. Den andre fikk akkurat den samme historien, men med en mannlig hovedperson kalt Howard.

Resultatene av eksperimentet var oppsiktsvekkende: Studentene vurderte Heidi og Howard som akkurat like kompetente. Imidlertid likte de ikke Heidi, men synes Howard var en kjernekar. De ville verken jobbe for eller ansette Heidi, og så på henne som egoistisk. Howard kom langt bedre ut. Studentene ville både jobbe for ham og ta en øl med ham etter jobben. Sandberg argumenterer i *Lean In* for at dette kan få store konsekvenser for kvinner, ettersom vi ønsker å ansette og forfremme de som er *både* kompetente og godt likt.

«Det er viktig å hevde seg, og man må jo ha litt spisse albuer. Noen må overgi seg for at andre skal vinne, og jeg bestemte meg tidlig for å vinne»

- Fra caset i eksperimentet

I februar 2015 gjennomførte Markedshøyskolen i samarbeid med tankesmien Agenda et eksperiment der vi prøvde ut studien på norske studenter. Vi fornsket caset og byttet ut navnene med Hanna og Hans i stedet for Heidi og Howard. Resultatene viser at også norske studenter vurderer karrierekvinner og karrieremenn ulikt. Studentene likte Hanna dårligere enn Hans, og syntes Hanna var enn dårligere leder enn Hans, til tross for at den eneste forskjellen mellom dem var navnet. Årsaken til forskjellene er trolig sterkt befestede kjønnsstereotyper. Menn blir oftere sett på som naturlige ledere, handlekraftige og målrettede, mens kvinner forventes å være mer omsorgsfulle og empatiske. Historien om den kompromissløse og suksessfulle forretningskvinnen passer ikke med stereotypen. Hun kan ikke både være en sterk leder og samtidig en omsorgsfull mor. Derfor liker vi ikke Hanna.

Enda mer interessant er det at det er menns holdninger som var drivkraften bak forskjellene mellom hvordan Hanna og Hans ble vurdert. Mens kvinner vurderte Hans og Hanna likt, vurderte menn Hanna langt mer negativt enn Hans. Menn syntes Hans var en bedre forelder, de ville heller drikke øl med ham, jobbe for ham og ha ham som mentor.

2. Gjennomføring

102 bachelor- og masterstudenter (gjennomsnittsalder 23 år, 56% kvinner og 44% menn) ved Høyskolen Campus Kristiania deltok på en eksperimentell studie som en del av et seminar på skolen. Deltakerne fikk tildelt adressen til en elektronisk undersøkelse og svarte via egen smarttelefon eller pc. De eneste instruksjonene som ble gitt var at deltakerne skulle lese en tekst, og deretter svare på noen spørsmål. Idet deltakerne logget seg på undersøkelsen, ble de helt tilfeldig ledet til enten en historie om en kompromissløs og vellykket forretningsmann eller forretningskvinne. Begge historiene var helt like, med unntak av navn og kjønn på forretningspersonen; Hans



«Det er vanskelig å unngå å tråkke på noen tær når man skal opp og frem, men det er ikke personlig. Det er et maktspill og man må lære seg spillereglene, ellers kommer man seg ingen vei. Har man tro på seg selv, må man også være villig til å overbevise andre om å ha det også.»

- Fra caset i eksperimentet

Berg Jacobsen versus Hanna Berg Jacobsen (historien er vedlagt til slutt i denne rapporten). Etter å ha lest historien, svarte deltakerne på 13 spørsmål om den aktuelle forretningspersonen (eks. «Liker du ham/henne?», «Ville du hatt ham/henne som mentor?», «Ville du hatt ham/henne som mentor?») på en skala fra 1 til 5, der 1: I liten grad og 5: I stor grad (ulik benevning av skalaene avhengig av spørsmålsstillingen). Til slutt oppga studentene kjønn og alder.

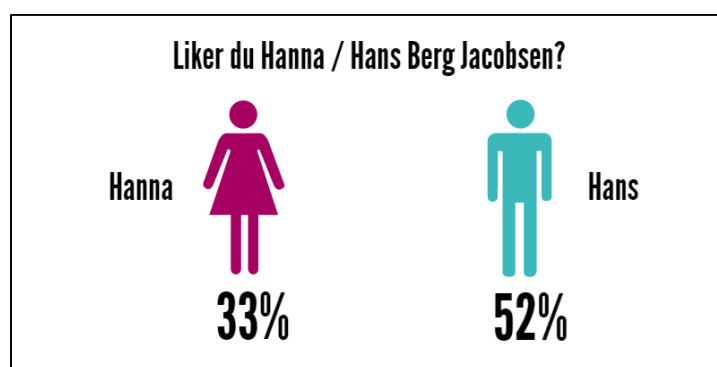
3. Fordelen med et eksperimentelt undersøkelsesdesign

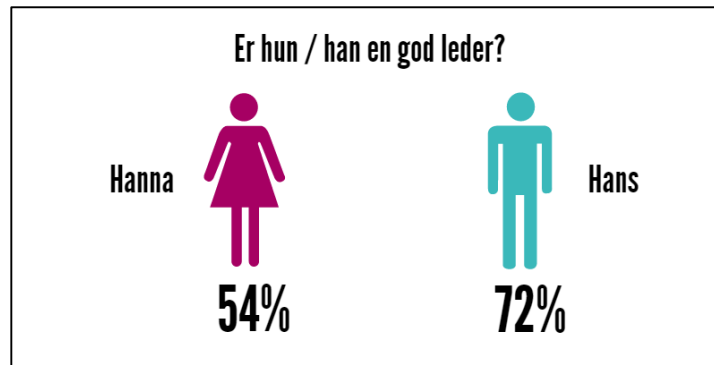
Undersøkelsesdesignet var slik at den gruppen som leste historien der forretningspersonen var en mann (Hans), svarte på spørsmål om Hans, mens den gruppen som leste historien der forretningspersonen var en kvinne (Hanna), svarte på spørsmål om Hanna. Både historiene og spørsmålene var helt like for begge gruppene (med unntak av kjønn og navn på forretningspersonen).

Ettersom det var *helt tilfeldig* (styrt av et dataprogram) om respondentene fikk historien om Hans eller Hanna, fordeles eventuelle ulikheter mellom respondentene tilfeldig mellom de to gruppene (de som leste om Hans og de som leste om Hanna), og påvirker derfor ikke til resultatene. Det betyr at det kun er navnet (og kjønn) på forretningspersonen som kan forklare eventuelle forskjeller i vurderingene av Hans og Hanna.

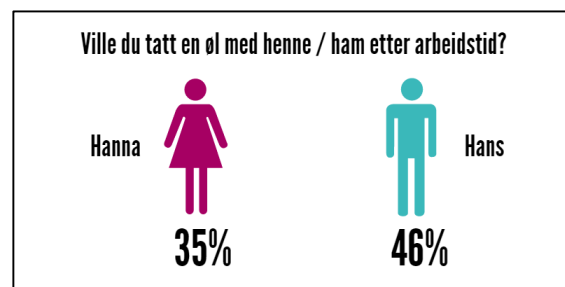
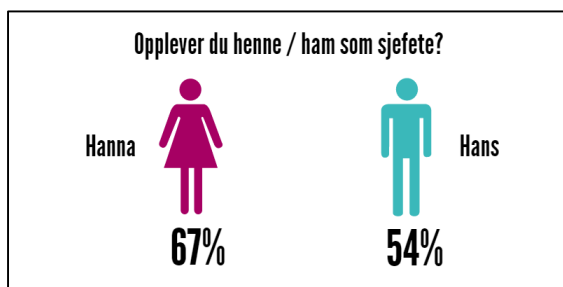
4. Hovedresultater

Resultatene viser at respondentene generelt liker karriermenn bedre enn karrierekvinner (52% av dem som leste om Hans liker ham, mens kun 33% av dem som leste om Hanna liker henne) og de vil heller ta en øl med ham etter arbeidstid enn med henne (46% av dem som leste om Hans vil gjerne ta en øl med ham, mens 35% av dem som leste om Hanna gjerne ville ta en øl med henne).





Selv om beskrivelsene er helt identiske, med unntak av kjønn og navn, vurderer respondentene at mannen er en bedre leder enn kvinnen (72% av dem som leste om Hans mener han er en god leder, mens 54% av dem som leste om Hanna mener hun er en god leder). Karrierekvinnen tenderer til å bli sett på som mer sjefete enn karrieremannen (67% av dem som leste om Hanna mener hun er sjefete, mens 54% av dem som leste om Hans mener han er sjefete).



Det er store forskjeller i hvordan menn og kvinner vurderer og bedømmer karrierekvinner og karrieremenn. Det gjennomgående funnet i denne studien er at menn dømmer karrierekvinnen negativt, mens de er positive til karrieremannen. Kvinner vurderer i all hovedsak karrierekvinnen og karrieremannen likt:

- *Menn liker Hans, men ikke Hanna. Kvinner liker Hans og Hanna like godt.*
- *Menn drikker gjerne øl med Hans, men har ikke like lyst til å ta fredagspilsen med Hanna. Kvinnene er generelt mindre øltørste, men skal de drikke øl spiller det liten rolle om de skåler med Hans eller Hanna.*
- *Menn vil heller jobbe for, og samarbeide med Hans enn med Hanna. Kvinner er like åpne for å jobbe for og samarbeide med Hans som med Hanna.*
- *Menn vil veldig gjerne ha Hans som mentor, og vil gjerne ta de samme valgene som ham. De er ikke så interessert i å få karriereråd fra Hanna. For kvinnene spiller det ingen rolle om rådene kommer fra Hans eller Hanna.*
- *Menn synes Hans er en bedre forelder enn Hanna. Kvinnene opplever ikke at det er vesentlig forskjell. Derimot er tendensen (ikke signifikant) at de synes Hanna er en bedre forelder enn Hans.*
- *Menn tror Hans er lykkeligere enn Hanna, mens kvinnene ikke tror det er noen forskjell.*

Det eneste området hvor karrierekvinnen tenderer til å bli vurdert mer fordelaktig enn karrieremannen, er i hvilken grad hun/han er til å stole på. De kvinnelige deltakerne i undersøkelsen virker å stole mer på Hanna enn på Hans. Menn stoler like mye på Hans som på Hanna.

5. Resultattabeller

På de neste sidene er tabeller med hovedresultater gjengitt. Tabellene viser resultatene basert på svarene fra alle respondentene (Tabell 1), resultatene basert på svarene fra kun de mannlige respondentene (Tabell 2) og resultatene basert på svarene fra kun de kvinnelige respondentene (Tabell 3).

Tabellene viser resultater brutt ned på de to eksperimentgruppene (de som leste om Hans og de som leste om Hanna), differansen mellom svarene fra de to gruppene og signifikansnivå (dvs. med hvilken sikkerhet man kan fastslå at svarene fra de to eksperimentgruppene er forskjellige, rent statistisk).

Et signifikansnivå på .05 eller lavere, indikerer at forskjellen mellom Hans og Hanna er statistisk signifikant på fem prosentnivå. Dette er det signifikansnivå som normalt legges til grunn i psykologi- og samfunnsforskningen. Det innebærer at man med 95 prosent sikkerhet kan fastslå at det er forskjeller i hvordan respondentene som leste historien om Hans og respondentene som leste historien om Hanna vurderer forretningspersonen. Et signifikansnivå som ligger mellom .05 og .10 er signifikant på ti prosentnivå, noe som tilsier at man med 90 prosent sikkerhet kan hevde at det er forskjeller i vurderingene av Hans og Hanna.



Tabell 1: Totalresultater

(alle respondenter, N = 102)

I tabellen er resultatene for de to gruppene (de som har lest om Hans og de som har lest om Hanna) basert på svarene til alle respondentene. Det betyr at tabellen viser i hvilken grad respondentene vurderer historien annerledes avhengig av om de leser om Hans eller Hanna.

Tabellen viser andel som har svart 4 eller 5 på en skala fra 1 til 5, der 1 = I liten grad og 5 = I stor grad (ulike benevning avhengig av spørsmålsstillingen). N = 102.	Hans	Hanna	Differanse (%-poeng)	Signifikans-nivå**
Liker	52%	33%	- 19	.04
Er en god leder	72%	54%	- 18	.03
Ville likt å samarbeide med	60%	42%	- 18	.21
Ville tatt en øl med etter arbeidstid	46%	35%	- 11	.10
Vil ha som mentor	74%	65%	- 9	.18
Vil jobbe for	62%	54%	- 8	.18
Ville tatt de samme valgene som for å lykkes	34%	27%	- 7	.23
Er lykkelig	76%	71%	- 5	.25
Er en <i>usympatisk</i> person*	68%	70%	2	.88
Er egoistisk	50%	58%	8	.66
Er en <i>dårlig</i> forelder*	48%	56%	8	.28
Er sjefete	54%	67%	13	.13
Er til å stole på	40%	58%	18	.19

*Skalaen er reversert for spørsmålene «Opplever du han/henne som en usympatisk person?» og «Vil du si at han/hun er en dårlig forelder?»

**Signifikansnivå er beregnet ut fra forskjellen i gjennomsnitt på hvert enkelt spørsmål mellom de som har lest historien om Hans versus de som har lest historien om Hanna (hele skalaen 1-5 er brukt som analysegrunnlag), kontrollert for respondentens kjønn.

Tabell 2: Hva mener menn om Hans og Hanna

(kun de mannlige respondentene, N = 45)

I tabellen er resultatene for de to gruppene (de som har lest om Hans og de som har lest om Hanna), når vi kun ser på svarene fra de mannlige respondentene. Det betyr at tabellen viser i hvilken grad menn vurderer historien annerledes avhengig av om de leser om Hans eller Hanna.

Tabellen viser andel som har svart 4 eller 5 på en skala fra 1 til 5, der 1 = I liten grad og 5 = I stor grad (ulike benevning avhengig av spørsmålsstillingen). N = 45.	Hans	Hanna	Differanse (%-poeng)	Signifikans-nivå**
Liker	75%	24%	- 51	.01
Ville likt å samarbeide med	75%	36%	- 39	.03
Er en god leder	80%	48%	- 32	.10
Vil ha som mentor	90%	60%	- 30	.02
Vil jobbe for	75%	48%	- 27	.04
Ville tatt de samme valgene som for å lykkes	55%	32%	- 23	.08
Ville tatt en øl med etter arbeidstid	60%	44%	- 16	.04
Er lykkelig	75%	60%	- 15	.06
Er egoistisk	55%	60%	5	.89
Er sjefete	55%	60%	5	.27
Er en <i>usympatisk</i> person*	70%	76%	6	.76
Er til å stole på	40%	60%	20	.98
Er en <i>dårlig</i> forelder*	30%	72%	42	.01

* Skalaen er reversert for spørsmålene «Opplever du han/henne som en usympatisk person?» og «Vil du si at han/hun er en dårlig forelder?»

** Signifikansnivå er beregnet ut fra forskjellen i gjennomsnitt på hvert enkelt spørsmål mellom de som har lest historien om Hans versus de som har lest historien om Hanna (hele skalaen 1-5 er brukt som analysegrunnlag).



Tabell 3: Hva mener kvinner om Hans og Hanna

(kun de kvinnelige respondentene, N = 57)

I tabellen er resultatene for de to gruppene (de som har lest om Hans og de som har lest om Hanna), når vi kun ser på svarene fra de kvinnelige respondentene. Det betyr at tabellen viser i hvilken grad kvinner vurderer historien annerledes avhengig av om de leser om Hans eller Hanna.

Tabellen viser andel som har svart 4 eller 5 på en skala fra 1 til 5, der 1 = I liten grad og 5 = I stor grad (ulike benevning avhengig av spørsmålsstillingen). N = 57.	Hans	Hanna	Differanse (%-poeng)	Signifikans-nivå**
Er en <u>dårlig</u> forelder*	60%	41%	- 19	.37
Ville tatt en øl med etter arbeidstid	37%	26%	- 11	.71
Er en god leder	67%	59%	- 8	.13
Er en <u>usympatisk</u> person*	67%	63%	- 4	.60
Ville likt å samarbeide med	50%	48%	- 2	.77
Ville tatt de samme valgene som for å lykkes	20%	22%	2	1.00
Liker	37%	41%	4	.61
Er lykkelig	77%	81%	4	.95
Vil jobbe for	53%	59%	6	1.00
Vil ha som mentor	63%	70%	7	.89
Er egoistisk	47%	56%	9	.60
Er til å stole på	41%	57%	16	.08
Er sjefete	53%	74%	21	.30

* Skalaen er reversert for spørsmålene «Opplever du han/henne som en usympatisk person?» og «Vil du si at han/hun er en dårlig forelder?»

** Signifikansnivå er beregnet ut fra forskjellen i gjennomsnitt på hvert enkelt spørsmål mellom de som har lest historien om Hans versus de som har lest historien om Hanna (hele skalaen 1-5 er brukt som analysegrunnlag).



6. Diskusjon

Vårt eksperiment viser at Facebook-sjef Sheryl Sandberg har rett i sin påstand om at suksessfulle karrierkvinner blir dårligere likt enn suksessfulle karrieremenn, men den viser også en svært viktig nyanse. Mens kvinner vurderer karrieremenn og karrierkvinner etter samme standarder opererer menn med doble standarder. De liker Hans bedre enn Hanna, til tross for at den eneste forskjellen mellom dem er fornavnet. Det er menns holdninger som driver frem forskjellen mellom de to gruppene i studien.

Resultatene er noe overraskende siden vi skulle forvente at unge studenter som studerer ved Høyskolen Campus Kristiania vil se på seg selv som likestillingsorienterte. De går på studier med klar overvekt av kvinner, hvor det er vanlig at kvinner utmerker seg både sosialt og faglig. Generelt er kvinneandelen på disse studiene rundt 67 prosent.

Grunnen til forskjellene skyldes sannsynligvis at menn har sterkere stereotypier og fordommer når det gjelder kvinnelige ledere enn kvinner. Dette er trolig holdninger de selv ikke er bevisste. Når vi ba studentene reflektere høyt rundt sine tanker i etterkant av studien var det flere mannlige studenter som understreket at til tross for at de ikke hadde gitt Hanna toppkarakterer, så trodde de selv at de ville vurdert en mannlig leder etter samme standarder.

Når vi sier at mennene i studien er ubevisst sine holdninger sikter vi til det man i sosialpsykologien kaller «System 1» og «System 2». I boken «Thinking Fast and Slow» beskriver sosialpsykologen Daniel Kahnemann «System 1» som magesfølelsen din, mens «System 2» er dine bevisste tanker. Når vi blir presentert for informasjon som i denne eksperimentelle studien, svarer vi ut fra det «System 1» forteller oss der og da. Problemet er at «System 1» jobber ukontrollert, assosierende og ubevisst og baserer seg på en rekke tillærte snarveier som hjernen vår har gått opp tidligere.

Mekanismen vi ser i vårt eksperiment finner man igjen i eksperimenter der man studerer hvorfor kvinner ikke når til topps i akademia. I en amerikansk studie fra 2012 lot man vitenskapelig ansatte vurdere en søknad om å bli laboratorieassistent der man varierte mellom å bruke mannlige og kvinnelige navn. De vitenskapelig ansatte vurderte den mannlige søkeren som mer kompetent og mer egnet for ansettelse, til tross for at søknadene var identiske utover søkerens navn. I tillegg tilbød man den mannlige søkeren langt høyere begynnerlønn, og mer karriereveiledning. I motsetning til vår studie var kvinnelige vitenskapelig ansatte like kritiske til kvinner som mannlige vitenskapelig ansatte. Forskerne konkluderte med at forskjellene trolig skyldtes dyptliggende kulturelle stereotypier og ikke noe bevisst ønske om å ramme kvinner (Moss-Racusin m.fl 2012).

Våre resultater er også i tråd med flere eksperimentelle studier som tar for seg problemstillingen knyttet til hvorfor karrierkvinner blir dårligere likt enn karriermenn. Et team ved New York University utførte tre eksperimentelle studier med 242 frivillige som viste at kvinner som gjør suksess på mannsdominerte arenaer blir dårligere likt enn menn med samme karriere innenfor samme felt (Heilman m.fl 2004). En ny studie som fulgte kvinnelige næringslivsledere på sosiale medier, viser at kompetente og kjente kvinner får svært mye negativ omtale i sosiale medier. Yahoo-sjefen Marissa Mayer ble f.eks. omtalt som «*impressive and super-smart, and annoying, terrible bully*» (Johnson m.fl 2013). At kvinnelige næringslivsledere blir mindre likt påvirker også ansettelse. Eksperimenter gjort ved Rutgers University viser at kvinner som oppfører seg likt menn i jobbintervjuer, blir sett på som mindre sosialt kompetente. Forskerne konkluderer med at kvinnene møter et umulig dilemma mellom å oppføre seg tydelig og å bli likt (Rudman m.fl 1999).



Nylig sa lederen i McKinsey, Jon Gravråk, til BIs studentavis *Inside* at han ikke trodde på at menn og kvinner møter ulike krav i næringslivet: «Min observasjon er at det ikke finnes noe glasstak i næringslivet på den måten at det sitter konstellasjoner i næringslivet som bremser den kvinnelige utviklingen. Det tror jeg ikke på».

Selv om det ikke finnes bevisst motstand mot karrierekvinner, viser vår studie viser at menn har en rekke ubevisste holdninger som gjør at karrierekvinner vurderes mer negativ enn karrieremenn. Det er ikke usannsynlig at slike holdninger kan påvirke muligheten for rekruttering til høyere stillinger i norsk næringsliv. Derfor trenger vi flere eksperimentelle studier om holdningen til kvinner i næringslivet, slik at vi kan diskutere dem rasjonelt.



7. Litteratur

Heilman, Madeline E., Aaron S. Wallen, Daniella Fuchs og Melinda Tamkins 2004. «Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks.» *Journal of Applied Psychology*, Vol 89(3): s. 416-427

Johnson, Whitney og Lisa Joy Rosner 2013. «Mayer, Sandberg, Slaughter: Driving Change, at a Cost», *Harvard Business Review*, 18. April

Reuben, Ernesto, Paola Sapienza og Luigi Zingales 2014. «How stereotypes impair women's careers in science», *PNAS*, 25. Mars vol. 111: no 12: s. 4403-4408

Rudman, Laurie A. og Peter Glick 1999. «Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers.» *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 77(5): s. 1004-1010.

Moss-Racusin, Corinne A., John F. Dovidio, Victoria L. Brescoll, Mark J. Graham og Jo Handelsman 2012. «Science faculty's subtle gender biases favor male students.» *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109, no. 41: 16474-16479.



Vedlegg: Case som ble lest av respondentene

Historien om Hanna (Hans)

Toppleder og entreprenør Hanna (Hans) Berg Jacobsen har arbeidet innen næringslivet i inn- og utland de siste 25 årene. Hun (han) har erfaring fra Olje- og energidepartementet, McKinsey, ulike lederstillinger i Hydro og Statoil og er nå en av toppsjefene i et amerikansk oljeselskap.

Hanna (Hans) Berg Jacobsen ble født på Åndalsnes i Møre og Romsdal. Hun (han) hadde en god oppvekst. Faren jobbet som ingeniør og moren som sykepleier. Berg Jacobsen viste tidlig at hun (han) likte å ta ansvar, enten hun (han) ledet nabobarna i gaten, elevrådet eller russen. Hun (han) viste alltid stor interesse for det faren drev med.

Karriere

Derfor falt det henne (han) naturlig å flytte til Trondheim etter videregående for å starte på NTH (nå NTNU) på petroleumsingeniørlinjen. Her var hun (han) endelig i sitt rette element og fokuserte hardt på studiene. Hun (han) forteller hun (han) hadde en sterkt knyttet vennegjeng rundt seg, kontakter som hun (han) fortsatt møter i bransjen. En av professorene til Berg Jacobsen sa en gang at hun (han) hadde et stort *killer instinct*, både når det gjaldt studiene og sine medelever. «Det er viktig å hevde seg, og man må jo ha litt spisse albuer. Noen må overgi seg for at andre skal vinne, og jeg bestemte meg tidlig for å vinne».

Berg Jacobsen beviste nettopp denne vinnerviljen, og gikk ut med toppkarakterer. Som et resultat av sine gode resultater ble Berg Jacobsen headhuntet til McKinsey. Det begynte som en sommerjobb, men ble til tre år. «McKinsey er et svært attraktivt sted å jobbe, og man kan trekke veldig mye nyttig kunnskap fra de store i bransjen som har vært lenge i gamet». Også her merket hun (han) at konkurranseinstinktet hennes var viktig for å komme seg opp og frem. «Det er et ekstremt tøft miljø. Du jobber tjuefire-sju, og det er høy konkurranse mellom juniorene. Man må være villig til å jobbe hardt for å nå sine egne mål, og ikke la seg distrahere av personlige relasjoner – man skaper seg vel så mange fiender som venner. Det var jeg forberedt på, og hadde bestemt meg for å prioritere karrieren. Heldigvis kom jeg ut av det med bonus.» Det var nemlig her hun (han) møtte mannen sin Hans, en nyutdannet østlending fra Brunel University. De giftet seg og Berg Jacobsen begynte etter hvert å jobbe i Statoil. Hun (han) begynte her som rådgiver innen reservoarteknikk, og klatret fort i gradene. Allerede etter fire år hadde hun (han) klatret på karrierestigen og ønsket å bygge sin kompetanse på ledelse. Hun (han) dro til London for å bygge på med en MBA på London Business School, mens Hans (Hanna) ble igjen i Norge. Der knyttet hun (han) et stort nettverk, og forteller at det har hatt mye å si for karrieren. «I arbeidslivet er det alfa-omega å kjenne de riktige folkene. Det å vite forskjellen på profesjonell nettverksbygging og sosial nettverksbygging er noe av det viktigste jeg har lært meg.» Da hun (han) kom hjem fortsatte hun (han) i Statoil i flere ulike lederstillinger, til hun (han) ble hentet over til Hydro i det som så ut til å være en drømmejobb.

Oppholdet i Hydro ble imidlertid kortere enn Berg Jacobsen hadde tenkt. Der opplevde hun (han) å bli forbigått av en kollega som hun (han) mente var klart mindre kvalifisert enn henne. «Det var en hendelse som gikk noe inn på meg. Det er aldri gøy å føle at man taper mot noen man vet man er bedre enn, og det vekket nok en liten glød i meg». Så da kollegaen fikk et nytt tilbud om en toppstilling i et amerikansk oljeselskap tok hun (han) affære: «Jeg kontaktet de personlig og serverte tydeligvis en god salgspitch, for de fløy meg over til statene bare dager etter og endte opp med å jobbe til meg istedet».

«Det er vanskelig å unngå å trække på noen tær når man skal opp og frem, men det er ikke personlig. Det er et maktspill og man må lære seg spillereglene, ellers kommer man seg ingen vei. Har man tro på seg selv, må man også være villig til å overbevise andre om å ha det også.»



Kollegaene forteller at Berg Jacobsen er en tøff og krevende leder, men at hun (han) er svært flink til å se potensialet i mennesker, noe som kan være gull verdt for unge håpefulle. «Noen av egenskapene jeg føler er viktig for meg som leder er pågangsmot, tøffhet, evnen til å være tydelig og stille krav. Jeg er ganske klar i talen på det jeg mener, og synes ikke noe om å legge så mye imellom». Hun (han) er en streng leder som stiller store krav til sine ansatte, men synes samtidig at det er viktig å skape en balanse og at man skal ikke være hard bare for å skape frykt. «Folk må ha lyst til å gjøre det bra for at vi skal få de beste resultatene, og det vil de ikke i et utrivelig miljø.» Berg Jacobsen skjønner derfor at sosiale tiltak er viktig i en bedrift, men innrømmer at det ikke er hennes (hans) sterkeste side og lar andre i teamet sitt arrangere fredagspils og julebord. Selv har hun (han) ikke behov for å sosialisere utover det som er nødvendig for å bygge og vedlikeholde et godt profesjonelt nettverk. «Vi er på jobb for å jobbe. Jeg er ikke personen mine ansatte kommer til når de har behov for å legge ut om personlig anliggender. Her fungerer jeg bedre i USA enn i Norge. I Norge forventes ledere å ha en slags omsorgsfunksjon som sine medarbeidere, den forventningen slipper jeg i større grad i USA».

Familie

Berg Jacobsen og ektemannen har nå tre barn, to gutter på 5 og 7 år, og en tenåringsdatter på 14 år. Da karrieren hennes (hans) begynte å skyte fart for alvor, ble hun (han) og ektemannen (kona) enige om at hun (han) ville ta litt ekstra tid i hjemmet nå som de hadde to små barn og en tenåring i hus. «Hans (Hanna) valgte å ikke satse like mye på jobben som det jeg har. Denne arbeidsdelingen kommer etter bevisste valg som vi tar sammen. Det er ikke for sent for ham (henne) å satse mer på jobb når barna blir større, og jeg tror ikke han (hun) opplever å ha ofret seg». Berg Jacobsen har også ansatt en norsk au pair på heltid. «Det er en løsning som fungerer veldig godt for oss, hun (han) bor i en egen leilighet i kjelleren så hun (han) er alltid tilstede for barna. Hun (han) tar seg av vanlig husarbeid, henter ungene i barnehagen og skolefritidsordningen, lager mat og lærer dem norsk. Jeg tror også det er fint for barna å ha noen voksne i huset når vi ikke er tilstede». Berg Jacobsen plager ikke seg selv med dårlig samvittighet overfor barna. «Jeg skal ikke påstå at jeg alltid er hjemme, og må innrømme at det er sekretæren min som ofte ordner kake til skoletilstelningene for eksempel. Men vi har ekte kvalitetstid når vi er sammen, og jeg har lagt søndagen hellig. Da har vi tid til å kose oss ordentlig».

Egne prosjekter

Berg Jacobsen har mange baller i luften og har en svært hektisk timeplan. Hun (han) tror ikke dette livet nødvendigvis er for alle, men legger vekt på at hvis man har vilje, talent og jobber hardt nok, kan man komme seg dit man vil: «Jeg har alltid vært svært ambisiøs og målrettet. Det er viktig å kunne sette seg selv fremst og jobbe hardt for å oppnå målene sine. Man får ingenting gratis», sier hun (han).

Berg Jacobsen forteller at hun (han) fort blir entusiastisk av nye ting og liker utfordringer: «Som ung hadde jeg nok et behov for å bevise både meg selv og andre at jeg klarte det jeg bestemte meg for og konkurranseinstinktet var stort. Det er det for så vidt fremdeles». I tillegg til lederstillingene gjennom karrieren har Berg Jacobsen hatt flere styreverv, holder flere foredrag i året, og ett hjertebarn: Litera. Hun (han) startet Litera sammen med to andre kolleger i McKinsey-tiden. Siden trakk hun (han) seg ut av driften, men sitter i styret og eier en andel. Litera er en kreativ hub som jobber med rådgivning innen olje- og gassnæringen, og er i dag et av verdens ledende selskaper innen sitt segment. På spørsmål om hun (han) ser en tid med roligere dager svarer hun (han); «Jeg får så mye energi og glede av jobben at jeg kan ikke se for meg å bare legge det bort for å sitte å drikke vin på den franske rivieraen. Kjenner jeg meg selv rett, kommer jeg nok aldri til å slutte helt å jobbe».



Vedlegg: Spørsmålene som ble stilt til respondentene

Alle er rangerings spørsmål på en skala fra 1-5.

Er du mann eller kvinne?

Mann / Kvinne

1. Liker du Berg Jacobsen?

Veldig dårlig - - - Veldig godt

2. Ville du jobbet for henne?

Nei - - - Ja

3. Er hun en person du ville stolt på?

I liten grad - - - I stor grad

4. Ville du tatt de samme valgene som henne for å lykkes?

Absolutt ikke - - - Absolutt

5. Vurderer du henne som egoistisk?

I liten grad - - - I stor grad

6. Ville du tatt en øl med henne etter arbeidstid?

Nei - - - Ja

7. Kunne du tenkt deg å hatt henne som mentor?

Nei - - - Ja

8. Opplever du henne som en sympatisk person?

I liten grad - - - I stor grad

9. Er hun en person du ville likt å samarbeide med?

I liten grad - - - I stor grad

10. Er hun en god leder?

I liten grad - - - I stor grad

11. Vil du si at hun er en god mor?

I liten grad - - - I stor grad

12. Opplever du henne som sjefete?

I liten grad - - - I stor grad

13. Tror du hun er lykkelig?

I liten grad - - - I stor grad

